

Quel rôle pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance ?

Laure Ambroise (Laure.Ambroise@iutb.univ-lyon1.fr)

Maître de Conférences

Université de Lyon, Université Lyon 1, Chercheur SAF

Isabelle Prim-Allaz (Isabelle.Prim-Allaz@univ-lyon2.fr)

Maître de Conférences

Université de Lyon, Université Lyon 2, Chercheur Coactis

Cette communication a bénéficié du soutien de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) dans le cadre du programme "Entreprises" (Projet HYPERCROIS n°ANR-07-ENTR-008)

Quel rôle pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance ?

Résumé en français :

L'hypercroissance, lorsqu'elle s'installe, repose sur une capacité organisationnelle particulière à gérer un changement continu au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Le maintien de la croissance sur une longue période génère et résulte, par conséquent, de l'instauration de nouvelles formes organisationnelles, d'innovations dans les règles et pratiques de gestion. Cet article propose un état de l'art visant à montrer le rôle que peuvent jouer le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation dans les PME en hypercroissance afin de maintenir leur rythme de croissance ou de consolider leur situation.

Mots-clés : hypercroissance ; CRM, GRC, marketing relationnel

What can be the role of strategic management and CRM in fast-growing SMEs ?

Abstract :

Hypergrowth requires specific organisational capabilities in order to manage continuous changes following the firm development. New organisational forms, as well as new management practices are necessary in order to maintain a fast growth over a long period of time. This paper proposes a state of the art which demonstrate the key role of relationship marketing and CRM for fast growing SMEs in order to maintain their growth or to consolidate their positions.

Key-words: hyper-growth ; fast-growth ; CRM, relationship marketing

Le développement des pôles de compétitivité, des pôles d'enseignement et de recherche, des dispositifs de financement et d'incubation de nouvelles activités s'est traduit par une accélération significative des créations d'entreprises dans de nombreux secteurs, elles n'ont en revanche pas permis de combler le déficit français d'entreprises moyennes en forte croissance. Ces entreprises, souvent qualifiées de « gazelles »¹, seraient moins nombreuses qu'à l'étranger (Allemagne, Canada, Etats Unis) et rencontreraient des difficultés particulières pour soutenir un rythme de développement élevé sur plusieurs années successives. En effet, le maintien de la croissance, voire de l'hypercroissance (HC), sur une longue période génère et résulte de l'instauration de nouvelles formes organisationnelles, d'innovations dans les règles et pratiques de gestion. Selon Zook et Allen (1999), seulement 1 entreprise sur 7 parvient à maintenir durablement cette HC. Dès lors, plus que la seule innovation produit, les compétences et ressources particulières développées par l'entreprise lors de son entrée dans une phase d'HC prennent toute leur importance. Cependant, le phénomène d'HC reste encore peu étudié et ce, tout particulièrement en marketing où la littérature consacrée à ce type d'organisation est surtout axée sur les questions d'innovation.

Or, la croissance d'une entreprise dépend, entre autres, de la valeur des opportunités de croissance qui se présentent à elle et qu'elle sait capter à son avantage (Gordon, 1998). La fonction marketing représente donc par excellence, au sein des entreprises, une fenêtre ouverte sur le marché permettant d'identifier ces opportunités de croissance. Wind (2005), Barringer et al. (2005) et plus spécifiquement Maritz (2008) dans le cadre de PME mettent en avant plusieurs dimensions susceptibles d'expliquer les phénomènes d'HC : (1) une vision et une création de valeur additionnelle pour le client tirée par le marché; (2) une bonne connaissance du marché pour guider l'innovation ; (3) l'utilisation conjointe et convergente

¹ Ce terme que l'on doit notamment à P.A.Julien (Julien et al, 2006) pour le contexte nord américain a été repris et popularisé en France par un rapport du Conseil d'Analyse Economique coordonné par J.P.Betbèze et C.Saint-Etienne (2006).

des technologies (notamment celles de l'information); (4) une valorisation et une rentabilisation des relations clients.

Dans cette perspective, la question du lien entre HC et approche relationnelle paraît être particulièrement pertinente. En effet, dans ses phases d'HC, l'entreprise doit gérer une croissance exponentielle des opérations et une complexification des processus internes et externes engendrant une augmentation des risques de dégradation de la qualité des produits et services, et par conséquent de la satisfaction client. La mise en place d'une gestion de la relation client efficace peut limiter ces effets négatifs et participer à l'entretien d'un rythme de croissance élevé. Le présent travail vise à proposer un état de l'art permettant de mettre en exergue les éléments clés d'une approche relationnelle et de la gestion de la relation client dans le cas spécifique de PME en hypercroissance. Une première partie sera consacrée au travail de définition de l'HC. Ce travail est rendu nécessaire par le manque de cohésion de la littérature. Les fondamentaux du marketing relationnel et de la gestion de la relation client (GRC) seront rappelés dans un second temps. Cette partie permettra d'introduire la troisième sur les spécificités de l'approche relationnelle dans l'entreprise en HC avant de conclure sur un modèle de recherche qui servira de base à la présentation des perspectives de recherche.

1. L'entreprise en hypercroissance

La définition de l'entreprise en HC repose généralement sur deux dimensions : le taux de croissance du CA et la temporalité¹. Au regard des différentes définitions proposées par les auteurs, nous retiendrons deux perspectives de définition de l'HC : celles basées sur la croissance absolue de l'entreprise avec une dimension temporelle généralement continue et celles basées sur la croissance relative de l'entreprise intégrant également une dimension temporelle. Cette distinction résulte principalement du fait que l'HC peut être la résultante

¹ Nous écarterons ici délibérément d'autres axes de définitions reposant sur d'autres types d'indicateurs, comme par exemple, la *National Commission of Entrepreneurship* (2001- High Growth Companies: Mapping America's Entrepreneurial Landscape, July, Washington DC) qui définit les entreprises en HC comme celles dont les effectifs ont cru d'au moins 15% par an.

d'une HC du marché sur lequel intervient l'entreprise (Izosimov, 2008) ou le fruit de la propre performance de cette dernière.

1.1. Hypercroissance, trajectoire de croissance absolue

Se plaçant dans l'appréciation d'une croissance absolue, les auteurs caractérisent l'entreprise en HC comme une entreprise ayant eu :

- soit un taux minimum de croissance pendant plusieurs années consécutives : pour Fisher et al. (1998), il est de 20% pendant 5 ans ; pour Maritz (2008), 30% pendant 3 ans ; pour Betbèze et al. (2006), entre 10 et 20% pendant 4 ans
- soit un taux de croissance agrégée sur une période donnée : Betbèze et al. (2006) proposent une croissance du CA de plus de 45% en quatre ans (au lieu de 10% par an) ou de plus de 100% en quatre ans (au lieu de 20% par an) ; Barringer et al. (2005) suggèrent une croissance cumulée de plus de 80% au cours des trois dernières années.

1.2. Hypercroissance, trajectoire de croissance relative

D'autres auteurs situent l'HC de façon plus relative, en mettant en perspective le taux de croissance de l'entreprise par rapport à celui d'autres entreprises. Ainsi, Upton et al. (2001) qualifient d'entreprises en HC celles qui croissent plus vite que 80% des entreprises nationales. Le rapport KPMG sur « les PME qui grandissent » (KPMG, 2008) définit les entreprises « sur performantes » comme étant celles qui ont une croissance 4 fois supérieure à la croissance moyenne dans leur secteur d'activité sur cinq ans. De façon plus distinctive, Betbèze et al. (2006) soulignent que les PME gazelles croissent dans la période étudiée soit deux ou trois fois plus vite que celles du même secteur, soit qu'elles se situent dans le top 5% ou 10% de leur population en termes de croissance (CA ou nombre d'employés).

L'objectif ici n'est pas de définir de façon précise et exhaustive les conditions d'éligibilité à l'HC, mais plutôt d'identifier un axe qui va permettre de particulariser la gestion de la relation

client dans les entreprises en HC. En effet, il semble que la démarche marketing soit très sensiblement différente selon le fait que l'HC soit principalement la résultante du marché ou de l'entreprise elle-même¹. Ainsi, les spécificités de l'entreprise en HC du point de vue du marketing sont exposées dans les parties suivantes : dans un premier temps, les implications stratégiques induites par la mise en œuvre d'une démarche de marketing relationnel sont présentées. Dans une deuxième partie, la mise en œuvre opérationnelle d'un programme de Gestion de la Relation Client est développée avec ses conséquences organisationnelles.

2. Marketing relationnel et gestion de la relation client

Colleen Amuso (Gartner Group) souligne que le CRM (*Customer Relationship Management*) n'est pas de la technologie mais avant tout une stratégie d'entreprise. En effet, le marketing relationnel correspond à une volonté stratégique d'établir entre les clients et l'entreprise une relation fiable, bénéfique et durable. Ainsi, les dirigeants doivent insuffler un état d'esprit et mettre en place dans tous les services de l'entreprise des *process* orientés vers la satisfaction des besoins et des désirs des clients. Cette volonté stratégique doit être accompagnée d'une démarche opérationnelle mettant en œuvre un ensemble de moyens (humains, organisationnels, techniques et technologiques) pour créer, conserver et développer leurs clientèles. Les prochains paragraphes développent ces deux approches stratégique et opérationnelle du marketing relationnel et de la gestion de la relation client (GRC) et commencent à faire le lien entre GRC et HC.

2.1 Marketing relationnel

Berry (1983) et Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme l'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange

¹ Un autre cas de figure qui ne sera pas spécifiquement traité ici est celui des entreprises qui créent elles-mêmes leur marché de par leurs innovations [cf. Apple Computer, Cisco Systems ou Oracle] (Barringer et *al.*, 2005).

fructueuses. Le marketing relationnel repose sur 4 piliers fondamentaux : la confiance, l'engagement, la personnalisation et la réalisation de bénéfices partagés.

Confiance et engagement représentent un moyen idéal pour construire des relations efficaces et durables ainsi qu'un climat favorable à leur développement et par conséquent à l'HC ; elles participent notamment au développement de la satisfaction du client et de sa fidélité (Morgan et Hunt, 1994).

La confiance correspond à un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire (Gurviez et Korchia, 2002). Elle joue un rôle moteur dans la relation car elle renforce l'intention de coopérer et la volonté de continuité de la relation (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt).

L'engagement est un comportement, dont la force est fonction de la confiance construite entre le client et le prestataire. Lorsqu'il y a engagement, le partenaire est plus enclin à accepter des requêtes spécifiques (conformisme), la propension au départ diminue et enfin la coopération s'accroît (Anderson et Narus, 1990).

Dans le cadre des PME, il s'avère très souvent que le développement de l'organisation est fondé au départ sur des relations interpersonnelles fortes. Toutefois, ces relations sont difficiles à maintenir avec le développement de l'entreprise et ses corollaires (développement du nombre de relations commerciales, augmentation du nombre de personnes à l'interface client, etc.). Ainsi, si la confiance et l'engagement entre les organisations sont à l'origine d'ordre interpersonnel, il est indispensable dans le cadre de la croissance de l'entreprise que ces prédispositions s'instaurent au niveau institutionnel et organisationnel (Campoy et Neveu, 2006), voire au niveau de la relation marques/consommateurs dans certains cas de figure (Gurviez et Korchia, 2002 ; Fournier, 1998).

La personnalisation de la relation constitue le troisième pilier du marketing relationnel. La mise en œuvre d'un processus individualisé de la relation repose sur l'identification et l'anticipation des spécificités des clients afin de leur offrir un service personnalisé et une valeur accrue (Gutiérrez et al., 2004). Un exemple d'opérationnalisation de ce processus personnalisé réside dans le traitement efficace des réclamations clients (Sabadie, Prim-Allaz et Llosa, 2006). Dans les phases d'HC, cette dimension peut être malmenée. La PME, tant qu'elle ne croît pas trop, peut parvenir à maintenir la personnalisation par une connaissance interpersonnelle et informelle du client. Le phénomène de croissance rend cette approche de plus en plus difficile. Lorsque la croissance se fait en externe, la question de la continuité des relations commerciales se pose de façon évidente (Richey et al. 2008). Lorsqu'elle se fait en interne, elle nécessite l'intégration de nouveaux personnels connaissant moins bien la clientèle et mettant également temporairement en danger cette dimension. De plus, dans les PME, la relation humaine est fondamentale, et généralement les outils de suivi de la relation client sont sommaires (tableaux Excel, fiches papier, voire uniquement mémoire individuelle des commerciaux). Tout l'enjeu de ces PME lorsqu'elles passent en HC est donc de ne pas rompre avec les modes relationnels et les habitudes des clients (Barringer et al., 2005) tout en intégrant l'arrivée de nouveaux collaborateurs ; cela passe généralement par la mise en place des outils et *process* permettant de conserver la connaissance client et garantissant la personnalisation de la relation.

Le quatrième pilier de marketing relationnel concerne **la réciprocité des bénéfices de la relation**. Le client intégré dans une relation privilégiée reçoit un produit/service plus approprié. Pour le prestataire, il coûte significativement moins cher de retenir les clients actuels que d'en acquérir de nouveaux ; une fidélité accrue permet aussi un bouche-à-oreille positif par les clients satisfaits et engagés (Garbarino et Johnson, 1999).

L'ensemble de ces caractéristiques contribue à différencier les approches relationnelles des transactionnelles (Macneil, 1980). Une des difficultés de la PME en HC est de trouver le bon équilibre en fonction des attentes et de la valeur des segments de clientèle.

2.2 La gestion de la relation client, du management à l'opérationnalisation

Dans cette perspective, le terme anglais CRM (*Customer Relationship Management*) rend compte de la double acception de la démarche : à la fois volonté stratégique et mise en œuvre opérationnelle. Ainsi, la GRC peut être vue sous des angles différents : une stratégie d'entreprise, un processus relationnel, un processus technologique ou un principe d'efficacité organisationnelle (Peelen et al., 2006).

- La première approche proposée par Peelen et al. (2006) appréhende la GRC comme une stratégie qui comprend l'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses. Pour arriver à ces fins, la GRC doit devenir une stratégie d'entreprise impliquant l'ensemble des fonctions de l'organisation (marketing, système d'information, finance...) dans une approche transversale (Jain, 2005). Cette volonté doit être accompagnée par la mise en place et le développement d'infrastructures informatiques permettant l'échange d'informations. Or, bien que la plupart des dirigeants d'entreprise reconnaissent les données clients comme une ressource critique, peu d'entre eux fournissent l'impulsion nécessaire à la mise en place de programmes visant à préserver la valeur de leurs données (Rapport Accenture 2006 ; Henneberg, 2005).

- Selon la deuxième approche, la GRC vue comme un processus relationnel fait abstraction de la dimension technologique de la relation avec les clients en se centrant sur la nécessité d'accorder une attention accrue aux clients. Elle considère la GRC comme un « processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une

base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client » (Peelen et al., 2006, p.2).

- Définie comme un processus technologique, la GRC correspond à « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégrés, à travers plusieurs points de contact possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés » (Metagroup 2000 *in* Peelen et al., 2006, p. 1). Cette définition, la plus communément partagée dans les entreprises, envisage clairement la GRC dans le cadre des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le risque majeur dans l'entreprise en HC est le fait que les moyens techniques se substituent trop aux moyens humains. Pour les clients de PME habitués à des échanges interpersonnels, cet « éloignement humain » au profit de « relations technologiques » peut être mal vécu.

- Enfin, certains auteurs ou praticiens vont un pas plus loin en recommandant de ne pas s'intéresser à tous les clients, mais de se focaliser sur certains segments seulement. Dans cette perspective, la GRC reprend une dimension stratégique dans un processus aval : en effet, les systèmes de CRM ont généralement deux grandes fonctionnalités, le *datawarehousing* (qualification et stockage des données client) et le *datamining* (exploitation des données client afin de transformer les « données » à proprement parler en « connaissances client » et de les utiliser *in fine* en front office via les différents canaux de communication ou en interne pour une approche analytique du marché et la définition de stratégies marketing). Ainsi, l'entreprise cherche à optimiser conjointement sa rentabilité et la satisfaction de certains clients, en se focalisant sur des segments de clientèle offrant le plus de potentiel, en définissant des actions marketing et des processus centrés sur ses clients (Peelen et al., 2006).

L'ensemble de ces approches s'accordent sur un point principal : il est fondamental de bien connaître les clients (que ce soit selon des canaux formels –NTIC- ou informels –relations

humaines-). Cette connaissance des clients doit notamment permettre une meilleure anticipation des besoins, le développement de ventes croisées, etc. Dans cette perspective, il semble que les entreprises en HC doivent faire face à des problématiques spécifiques.

3. Spécificités de l'approche relationnelle dans l'entreprise en hypercroissance

Comme cela a été abordé précédemment, l'HC pose de façon cruciale diverses problématiques marketing :

- au-delà du recrutement de nouveaux clients, il est nécessaire d'identifier le cœur de cible, ce qui passe par le développement de la connaissance des clients (Barringer et al., 2005) ;
- préserver la satisfaction des clients, potentiellement mise à mal par la croissance rapide, ce qui passe par un travail sur la qualité de service et la qualité de la relation ;
- mettre en adéquation les ressources technologiques et humaines pour faire face à la croissance et ne pas penser le développement de la GRC à l'envers en partant de l'outil pour définir la stratégie (Jain, 2005).

3.1. Identification d'un cœur de cible, voire des cœurs de cible

Comme mentionné en introduction, la valeur d'une entreprise dépend, entre autres, de la valeur des opportunités de croissance qui se présentent à elle (Gordon, 1998). Le marketing relationnel se focalise sur les clients qui présentent un certain potentiel pour permettre l'accélération de la croissance de l'entreprise. Cette démarche d'identification d'un cœur de cible comporte trois bénéfices principaux pour les entreprises, notamment celles qui sont en HC : avoir une démarche rationnelle de segmentation et de ciblage ; améliorer globalement la relation client et impliquer dans cette vision toutes les fonctions de l'entreprise ; améliorer l'offre de produits et services en fonction des besoins et désirs des clients.

* Segmentation et ciblage rationnel : en phase d'HC, l'entreprise a souvent peu l'occasion de choisir ses clients. En effet, cette phase est souvent l'occasion de prendre une position sur le

marché qui peut se révéler durable (Izosimov, 2008). Suivant cet objectif, l'entreprise met l'accent sur le recrutement de nouveaux clients. Cependant, tous les clients n'offrent pas le même niveau de rentabilité. Une fois sa position (part de marché) prise sur le marché, l'entreprise doit entrer dans une phase de rationalisation de ses activités et profiler ses clients (rentables / non rentables) (Jain, 2005). Cette démarche de segmentation et de ciblage rationnel repose à la fois sur la mise en place de processus de plus en plus formalisés de collectes d'information (outils GRC) (Wind, 2005) et sur la connaissance plus informelle et interpersonnelle souvent détenue par les commerciaux. *In fine*, ce profilage peut être opéré via des opérations de segmentation classiques reposant soit sur les marges générées par les clients, soit, et c'est là une solution préférable, en travaillant sur la valeur actualisée des clients¹ afin de projeter une valeur de la clientèle à travers le temps. Selon Crié et Benaïvent (1998), cette approche d'actualisation du portefeuille de clients permet d'intégrer à la fois une segmentation comportementale et une segmentation de cohorte². L'entreprise pourra alors opérer des traitements différenciés, privilégiant une approche transactionnelle avec les clients les moins rentables et relationnelle avec les autres.

* La relation client, un état d'esprit partagé dans toute l'entreprise : Fisher et al. (1998) constatent que l'on retrouve régulièrement dans la littérature la spéculation selon laquelle les entreprises en HC seraient moins orientées clients. Ces entreprises s'adresseraient prioritairement aux clients dont les besoins sont compatibles à leur offre alors que les entreprises présentant un niveau de croissance moindre seraient plus tournées vers leurs clients. Cette différence d'approche s'expliquerait notamment par la supériorité de l'offre - avantage produit fort - de l'entreprise sur la (ou les) niche(s) sur lesquelles elle opère.

¹ Dans le concept de valeur actualisée du client (*customer life time value*), l'actualisation permet de valoriser en t0 le chiffre d'affaires prévisionnel devant être réalisé sur plusieurs années auprès d'un même client. Crié et Benaïvent (1998) soulignent que cette valeur peut être appréciée de façon probabiliste en calculant l'espérance future de profits qu'un client est susceptible de générer lors de ces achats futurs.

² Chaque cohorte au sein de chaque segment faisant l'objet de modèle spécifique, il est possible de simuler l'évolution de l'ensemble de la population et de chaque segment

Il paraît toutefois indispensable d'orienter l'entreprise vers le client : connaître les besoins des clients et y répondre au mieux nécessite une approche transversale du marché, impliquant toutes les fonctions de l'entreprise (Payne et Frow, 2006). Plus particulièrement, vis-à-vis des clients relationnels, il sera fondamental de mettre en place des outils favorisant le bouche-à-oreille et le *social networking*. Ces techniques de communication, généralement peu coûteuses et adaptées aux PME permettent des recrutements de qualité. Elles permettent également de préserver la dimension interpersonnelle de la relation chère aux PME.

* Amélioration de l'offre : la connaissance de la clientèle peut également offrir à l'entreprise de nouveaux ressorts de croissance à travers une vision et une création de valeur tirée par le marché pour guider l'innovation (Wind, 2005). Notamment, elle autorise l'entreprise à travailler de façon plus pertinente à la définition de nouveaux produits et à ses modes de communication en différenciant son cœur de clientèle de sa clientèle « transactionnelle ». L'émergence d'offres peut être le fruit d'une coopération privilégiée avec un noyau de clients avec lesquels l'entreprise aura développé une relation de confiance et un engagement mutuel fort ; cette démarche garantit en même temps une meilleure acceptation par les prospects du fait d'une meilleure adaptation ou performance (Gordon, 1998).

En termes de définition de l'offre faite aux clients, Wind (2005) insiste sur l'intérêt de proposer des solutions de plus en plus globales pour assurer la croissance de l'entreprise : il s'agit ainsi de passer de la vente transactionnelle de produits à une solution totalement intégrée associant produits et services, et de passer d'une logique de tarification par produit à une logique d'une solution technique et financière complète. Ces stratégies se développent d'ailleurs dans des secteurs réputés dynamiques comme la pharmacie, l'informatique, les services financiers, les télécommunications ou encore la communication. Cette approche globale permet une création de valeur supplémentaire aux yeux des clients, en créant une

niche de marché, mais elle ne peut être le simple fait du service marketing et nécessite l'intégration de celui-ci avec de nombreuses autres fonctions (R&D, finance, production...).

Si la définition du cœur de cible est une phase critique du développement d'une entreprise, son HC engendre également des problématiques de qualité et de satisfaction.

3.2. Problématiques de qualité et satisfaction

Le développement rapide de l'activité est nécessairement une situation critique pour la qualité intrinsèque de l'offre et représente un risque accru d'insatisfaction générée par des tensions au niveau de la production, de la logistique, des services administratifs et des ressources humaines. Face à la difficulté de préserver la satisfaction client et la qualité de service/relation, il est alors nécessaire d'opérer une refonte des relations clients (Wind, 2005).

* Risques de dégradation de la qualité du produit/service : en phase de développement rapide, les entreprises doivent faire face à une augmentation importante et diligente des cadences de production et de logistique. Ainsi, ces changements de rythme nécessitent généralement des modifications organisationnelles importantes. Toutefois, toutes ces mutations sont classiquement accompagnées de goulots d'étranglements organisationnels avant la mise en œuvre et l'opérationnalisation efficiente des nouveaux processus. Les conséquences classiques sont alors des ruptures de stocks, le dépassement des délais, une baisse de la qualité de service, etc. Les répercussions sont non négligeables sur la gestion de la relation client.

De plus, Gutiérrez et al. (2004) souligne que la qualité perçue par les consommateurs/utilisateurs n'est pas uniquement liée au produit et service *stricto sensu*, mais qu'elle est appréhendée dans sa globalité en intégrant notamment la qualité de la relation devenue fondamentale.

* Risques de diminution de la qualité de la relation : au niveau commercial, les clients aiment avoir une personne référente stable, qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance (Prim-Allaz, 2000). Or la croissance rapide de l'entreprise est généralement accompagnée de modifications

importantes des ressources humaines qui engendrent des changements fréquents des personnes référentes pour les clients. Cette instabilité de l'interface entreprise/clientèle est générée par deux raisons principales : la nécessité de recruter de nombreux nouveaux salariés et le phénomène d'« aspiration hiérarchique » (les salariés anciens changent rapidement de fonction, souvent pour encadrer les nouvelles recrues). Face à ces changements incessants, le client ne s'y retrouve plus. Pour bien gérer son HC, l'entreprise devra donc avoir une capacité supérieure à recruter et garder les salariés qualifiés et compétents (Bendapudi et Leone, 2002). Dans le cadre de croissance externe, il sera capital de retenir les *relationship marketing managers* pour convaincre les clients de rester (Richey et al., 2008).

Par ailleurs, face à la multiplication des canaux de contact, le grand défi de la GRC et, d'une certaine manière, la clé de sa rentabilité, est bien de parvenir à synchroniser les canaux pour recueillir une information homogène et constituer une seule et même base de données. Or dans les PME, ce type d'organisation n'est pas le plus répandu, notamment au niveau des commerciaux qui ont généralement du mal à partager l'information concernant leur portefeuille de clients ; ainsi, une véritable conduite du changement est indispensable.

3.3. Mise en adéquation des ressources technologiques, organisationnelle, et humaines

Pour faire face à ces problèmes liés à l'HC, trois solutions peuvent être envisagées : (1) développer l'écoute clients à travers tous les canaux de contacts et notamment en mettant en place ou en développant un système de GRC ; (2) minimiser le turnover des salariés en augmentant leur satisfaction ; (3) développer la confiance institutionnelle.

* Mise en place de systèmes de GRC : pour répondre aux préoccupations précédentes, il semble évident que la gestion d'une situation d'HC passe par une bonne adéquation entre l'utilisation des ressources technologiques et des ressources humaines, notamment au travers de la mise en place de systèmes d'informations pertinents. En effet, la mise en place de ces

outils peut faciliter la multiplication des points de contacts entreprise / clients tout en garantissant la connaissance de la relation (Prim-Allaz, 2000).

Les SFA (Sales force automation) sont des outils fréquemment mis en œuvre pour faciliter l'opérationnalisation de processus CRM dans le cadre d'une stratégie relationnelle, sans pour autant aboutir systématiquement à un succès. L'échec peut intervenir à deux niveaux :

- en interne, vis-à-vis des commerciaux qui ont le sentiment que leur travail est menacé dans la mesure où n'importe qui dans l'organisation peut avoir accès à l'information sur le client et peut ainsi les remplacer. Ils perdent de la sorte le bénéfice d'une partie de l'asymétrie d'information dont ils disposaient (Speier et Venkatesh, 2002) ;
- en externe, vis-à-vis de la clientèle qui peut aussi voir dans cette automatisation une déshumanisation de la relation qu'ils ont avec l'entreprise. Les clients ont alors l'impression de n'être qu'un numéro de ligne dans une base de données à partir desquelles les campagnes de marketing direct sont lancées diminuant de fait les contacts interpersonnels.

Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte des PME où les relations, notamment en BtoB, reposent souvent essentiellement sur des liens interpersonnels. Ainsi, cette intégration des systèmes de GRC nécessite la gestion du risque du tout technologique au détriment des relations humaines et inversement celle du développement de l'entreprise où tout est basé sur les réseaux sociaux et l'informel (Jain, 2005).

* Gérer au mieux la satisfaction des salariés pour minimiser le turnover : comme évoqué auparavant, l'HC peut entraîner un effet d'« aspirateur hiérarchique ». Si le personnel en contact tourne trop vite du fait de vagues de recrutement rapprochées, le client ne s'y retrouvera pas. Cependant, si l'entreprise cherche à stabiliser son personnel en recrutant en externe pour les postes de niveaux hiérarchiques supérieurs, elle génèrera des sentiments de frustration très forts. Il sera donc indispensable pour les PME en HC d'analyser et de gérer en

parallèle les problématiques de qualité de service (cf. satisfaction des clients) et de stabilité des salariés (cf. satisfaction des salariés).

* Développer la confiance institutionnelle : L'établissement d'une relation de confiance avec ses clients ressort comme un élément distinctif entre les entreprises en HC et les entreprises à croissance lente (Barringer et al., 2005). Garbarino et Johnson (1999) montrent que pour les clients très relationnels, plus que la satisfaction, la confiance et l'engagement jouent le rôle de médiateur entre les composantes de l'attitude et l'intention de transactions futures. Ainsi, l'engagement et la confiance jouent un rôle clé pour l'entreprise en HC lorsque la satisfaction peut être entamée par des difficultés organisationnelles passagères ; avoir des clients en pleine confiance et engagés permet de faire face temporairement à la situation (Prim-Allaz, 2000).

Il peut alors être pertinent de développer la confiance vis-à-vis de l'organisation plutôt que vis-à-vis de ses membres (Benamour, 2000). En effet, trois formes de confiance peuvent être distinguées : confiance interpersonnelle, relationnelle et institutionnelle¹. Cette dernière perspective peut offrir aux PME en HC des axes de réflexions stratégiques et d'actions leur permettant d'améliorer la perception globale de leur organisation vis-à-vis des consommateurs durant cette phase de multiples changements.

4. Proposition d'un modèle

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il semble pertinent d'apprécier la performance des PME en HC du point de vue de la GRC selon deux perspectives spécifiques :

1. les entreprises actrices d'un marché lui-même en HC auront pour enjeu de développer leurs ventes principalement en accroissant leur portefeuille de clients ;

¹ « la *confiance intuitu personae*, qui puise ses sources dans les caractéristiques particulières des personnes ; la *confiance relationnelle*, en tant que croyance particulière dans les actions ou le résultat des actions entreprises par autrui, qui repose sur les échanges passés ou attendus, en fonction de la réputation par exemple ; la *confiance institutionnelle*, attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation » (Zucker, 1986)

2. les entreprises en HC sur un marché en phase de maturité auront quant à elles des stratégies différentes, souvent basées sur l'exploitation optimale d'un marché de niche.

Ainsi, il s'avère judicieux de proposer deux modèles adaptés à ces perspectives spécifiques.

4.1. Modèle des PME en hypercroissance sur un marché en hypercroissance

Dans un marché en HC, les positions initialement prises par les différents acteurs se révèlent souvent durables (Izosimov, 2008). Dans ce contexte les acteurs privilégient les ventes. C'est une fois le marché stabilisé qu'ils peuvent développer des modèles efficaces et redonner la priorité à la qualité. D'où la proposition d'un modèle en deux phases.

La première est principalement axée sur le développement du portefeuille clients immédiatement suivi par une rationalisation de ce portefeuille. Le démarrage de l'HC réalisé (phase 1 – cf. Figure 1), il faut ensuite entretenir cette HC sur des bases saines en se focalisant sur une clientèle rentable, fidèle, capable d'aider l'entreprise à développer de nouveaux marchés (innovation, clients « emblèmes » susceptibles d'en attirer d'autres par effet de réputation...) (phase 2- cf. Figure 2). L'entreprise va alors tenter de s'appuyer sur quelques clients en développant avec eux toutes les formes du marketing relationnel (confiance, engagement, etc.) ; cette démarche lui permettra d'améliorer son organisation et l'efficacité de ses processus. En conséquence, elle va pouvoir améliorer globalement la qualité de ses produits / services et relations avec l'ensemble de ses clients ce qui lui permettra de consolider sa position sur le marché grâce à une meilleure satisfaction, réputation. *In fine* ce cercle débouchera sur une meilleure fidélisation du portefeuille ainsi que le recrutement de nouveaux clients. Parallèlement, il est aussi essentiel d'identifier les clients dits « transactionnels » pour leur apporter une réponse en adéquation à leurs attentes et à leur valeur client. En d'autres termes, une fois identifiés, il s'agit de ne pas investir sur ces clients et de se contenter de leur vendre au coup par coup à un prix garantissant un niveau de marge suffisant.

Figure 1 - Proposition d'un modèle de gestion de l'HC sur un marché en HC

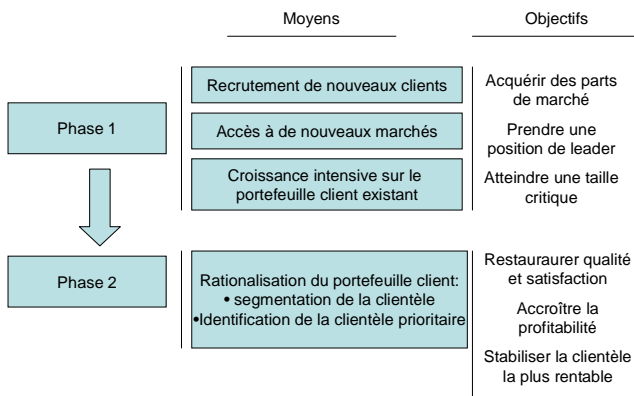
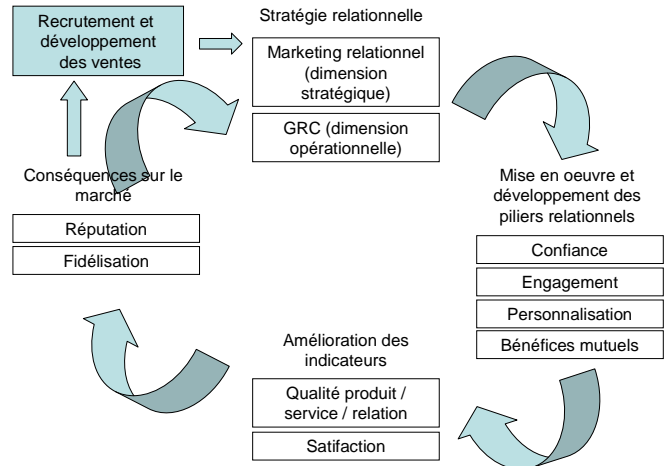


Figure 2 - Phase de consolidation sur un marché en HC

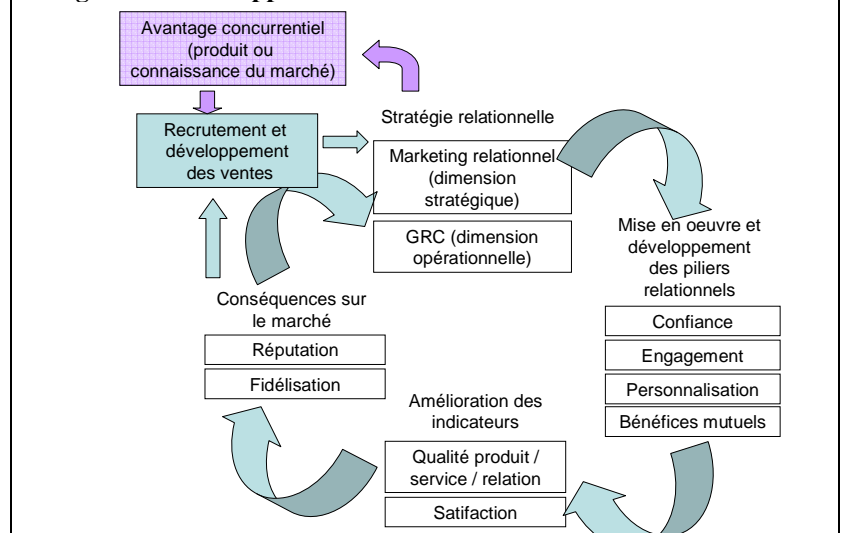


4.2. Modèle des PME en hypercroissance sur un marché à maturité

Contrairement à la situation où le marché est en HC, l'entreprise en HC sur un marché mature se trouve moins dans une situation de croître vite, à n'importe quel prix, pour assurer sa survie et ses positions futures. Ainsi, si les deux phases du modèle précédent restent valables, la phase 1 semble moins cruciale. En revanche, la réussite de la phase 2 représente dès le départ un facteur clé du succès. De ce fait, l'entreprise peut chercher à développer des modèles efficaces donnant dès le départ une véritable priorité à la qualité (cette préoccupation pourra notamment être traduite par l'intégration d'une véritable démarche de GRC dans toutes les fonctions de l'entreprise, notamment lors de l'élaboration de la stratégie).

Pour ces entreprises, un des enjeux fondamentaux sera d'identifier très rapidement les clients fidèles et rentables et de développer avec eux des normes relationnelles pour permettre une résilience suffisante. De même, la mise en place de

Figure 3 – Développement et consolidation sur un marché mature



systèmes de GRC, notamment un outil adapté de SFA, permettra de maintenir la qualité de la relation et la qualité de service garantes de la croissance. En effet, la stratégie relationnelle et la gestion de la qualité sont généralement les fondements des avantages concurrentiels des entreprises en HC sur un marché mature (cf. Figure 3).

5. Conclusion et voies de recherche

Ce premier travail de recherche sur les PME en HC montre la faiblesse des travaux en marketing sur le thème de la GRC. Ce travail de revue de littérature a alors consisté en la recherche d'éléments pouvant servir de fondation. Des pans de littérature ont volontairement été écartés, les auteurs ayant fait le postulat que si l'innovation est fondamentale au démarrage de l'HC (Barringer et al., 2005), la GRC peut être un élément clé de son maintien.

La gestion de la relation client est aujourd'hui au cœur des réflexions marketing et ce travail a voulu montrer le rôle clé qu'elle peut jouer dans le contexte spécifique de l'HC. La prochaine étape de cette recherche sera de nature qualitative et visera à montrer au travers d'études de cas la pertinence des problématiques de GRC dans les PME en HC ainsi que les différents composants de la GRC à prendre en considération. L'objectif de cette première phase sera de présenter de façon implicite les modèles élaborés afin de vérifier les variables et les liens auprès de créateurs et dirigeants d'entreprises (en prenant soin de diversifier leur fonction et donc, potentiellement, leur vision : PDG, DG, Directeur Marketing, Directeur R&D, etc.)

Une analyse plus approfondie visera ensuite à montrer l'existence de seuils critiques en termes de GRC dans les phases d'HC des PME. Ces seuils critiques pourront être relatifs à des éléments de natures différentes : changements de technologies rendus nécessaires par le développement du portefeuille clients et du nombre de transactions opérées ; problèmes de qualité produit/service et/ou relationnelle liés au développement mal contrôlé de l'activité ou

inhérent à ce développement... Il s'agira alors d'identifier les éléments clés de la réussite du passage de ces seuils.

6. Références bibliographiques

- Anderson E. et Narus B. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.
- Barringer R, Jones F et Neubaum (2005), A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
- Benamour Y. (2000), *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client-entreprise de service*, Thèse de doctorat, Université de Paris IX Dauphine.
- Bendapudi N. et Leone R.P. (2002), Managing BtoB Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm, *Journal of Marketing*, 66, 83-101.
- Berry L. (1983), Relationship Marketing, in Berry, Shostack et Upah Eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, 25-28.
- Betbèze, J-P. et Saint-Etienne C. (2006), *Une stratégie PME pour la France*. Rapport du Conseil d'Analyse Economique n°61.
- Crié D. et Benavent C. (1998), Dynamique et valeurs de clientèles, *Congrès des IAE*, Nantes.
- Campoy E. et Neveu V. (2006), Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle, *Revue de gestion des ressources humaines*, 62, 21-38.
- Fischer E., Reuber A. R., Habadou M., Johnson W. et Lee S. (1998), The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid growth firms, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Winter, 13-30.
- Fournier S. (1998), Consumers and their brands : developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24, 4, 343-373.
- Garbarino E. et Johnson M.S. (1999), The different role of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, Avril, 70-87.
- Gurviez P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, 41-61.
- Gutiérrez S.S., Gutiérrez Cillan J. and Izquierdo C.C. (2004), The Consumer's Relational Commitment : Main Dimensions and Antecedents, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 351-367.
- Henneberg S.C. (2005), An exploratory analysis of CRM implementation models, *Journal of relationship marketing*, 4, 3/4, 85-104.

- Izosimov A.V. (2008), Managing Hypergrowth, Harvard Business Review, April, 121-127.
- Jain S.C. (2005), CRM shifts the paradigm ; *Journal of Strategic Marketing*, 13, 275-291.
- Julien, P.A., Saint-Jean, E. et J. Audet (2006), Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance, *Actes du 8^{ème} congrès CIFEPME*, 25-27 Octobre, Fribourg.
- KPMG, 2008, Les PME qui grandissent : Qui sont-elles ? Pourquoi sont-elles si performantes, Conférence de Presse du 16 septembre 2008.
- MacNeil I.R. (1980), *The new social contract*, Yale University Press.
- Maritz A. (2008), Entrepreneurial services marketing initiatives facilitating small business growth, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21, 4, 493-504.
- Payne A. et Frow P. (2006), Customer relationship management : from strategy to implementation, *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.
- Peelen E., Jallat F., Stevens E. et Volle P. (2006), *Gestion de la relation client*, Pearson Ed.
- Prim-Allaz I. (2000), *Les ruptures de relations de long-terme entre organisations: Contribution à l'étude des déterminants – Une application aux relations banques-PME-*, Thèse de doctorat, Université de Paris IX Dauphine.
- Richey R. Glenn Jr., Kiessling Timothy S., Tokman M et Dalela V. (2008), Market growth through mergers and acquisitions: the role of the relationship marketing manager in sustaining performance, *Industrial Marketing Management*, 37, 394-406.
- Sabadie W., Prim-Allaz I., et Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 47-64.
- Speier C. et Venkatesh V. (2002), The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies, *Journal of Marketing*, 66, July, 98-111.
- Upton N., Teal E.J. et Felan J.T. (2001), Strategic and business planning practices of fast growth family firms, *Journal of Small Business Management*, 39, 1, 60-72.
- Videau S.P. (2002), *La qualité des données, carte maîtresse de la stratégie CRM*, Rapport « High performance delivered », Accenture 2006.
- Wind Y.J. (2005), Marketing as an engine of business growth : a cross-functional perspective, *Journal of Business Research*, 58, 863-873.
- Zook C. et Allen J. (1999), *The Facts about Growth*, New York: Bain and Company.
- Zucker L. (1986), Productions of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920, *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, 53-111.